



KOMUNIKACIJA IR DERYBOS – ESMINĖ TARPTAUTINIO VERSLO PLĖTOTĖS PRIELAIDA

Vida Pipirienė¹, Liuda Maciukevičienė²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas: ¹vvftevk@vv.vgtu.lt; ²maciukeviciene.liuda@gmail.com

Įteikta 2011-02-17; priimta 2011-04-29

Santrauka. Derybos – tai bendravimo procesas, kurio metu partneriai, remdamiesi skirtingais tikslais ir pozicijomis, siekia rasti abi šalis tenkinantį sprendimą. Šiandienis pasaulis neišsivaizduojamas be šios bendravimo formos, leidžiančios skirtingų tikslų turinčias puses įgyvendinti savų interesus. Derybų sėkmė daugiausia priklauso nuo: pasiruošimo deryboms, tinkamos derybų strategijos ir taktikos pasirinkimo, lankstumo derantis, gebėjimo daryti įtaką. Straipsnyje nagrinėjama derybų tarptautiniame versle samprata, nuosekliai analizuojami derybų eigos etapai. Aptariamos pagrindinės derybinės paradigmos ir jų reikšmė tarptautiniame versle, apžvelgiami dalykinio bendravimo ypatumai, reikšmingi plėtojant tarptautinį verslą.

Reikšminiai žodžiai: komunikacija, derybos, derybinės paradigmos, dalykinis bendravimas.

COMMUNICATION AND NEGOTIATIONS AS AN ESSENTIAL PREREQUISITE FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS

Vida Pipirienė¹, Liuda Maciukevičienė²

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania
E-mails: ¹vvftevk@vv.vgtu.lt (corresponding author); ²maciukeviciene.liuda@gmail.com

Received 17 February 2011; accepted 29 April 2011

Abstract. In today's global markets it is very important to understand how to communicate effectively with partners from various cultures in order to be successful in the business world. Negotiating success largely depends on: pre-negotiation of a negotiating strategy and tactics of choice and flexibility in the negotiations and the ability to make influence. The article examines the concept of negotiation in international business, makes consistent analysis of the phases of the negotiations. Negotiating deals with basic paradigms and their implications for international business. The article presents an overview of business communication features, significant developments in international business.

Keywords: communication, negotiation, negotiating paradigm, business communication.

JEL Classification: M1, M19.

1. Įvadas

Aktualumas. Derybas labai stipriai veikia kultūrinis kontekstas: tai liečia ir derybų stilių, jų konstrukciją, etapus, derybų dalyvių pasiruošimą ir poziciją derybų metu. Natūralu, kad visiškai į santykius orientuotos, daugiaplanės, polichroniškos kultūros atstovo neįmanoma įvilkti į formalų, monochromišką ir dalykinį kiautą. Bet dažniausiai tokio poreikio ir nebūna, nes derybos – pirmiausia bendro sprendimo radimas, juo vadovaujantis abiejų šalių derybinių tikslų patenkinimas, o tai yra absoliučiai neįmanoma nors šiek tiek neprisiderinant prie skirtingų kultūrinių terpių. Taigi tiesiausias kelias į derybų sėkmę eina per kultūrinės aplinkos analizę ir pažinimą. Tai traktuojama kaip neatsiejama kiekvieno tarptautinio derybininko išsilavinimo dalis.

Problema. Sparčiai kintančioje verslo aplinkoje kultūrinių ypatumų ir derybų technikos neišmanymas gali tapti esmine kliūtimi siekiant sėkmingo tarptautinio verslo plėtojimo.

Tyrimo objektas – komunikacijos ir derybų technika plėtojant tarptautinį verslą.

Darbo tikslas – atskleisti komunikacijos ir derybų technikos svarbą plėtojant tarptautinį verslą.

Šiam tikslui pasiekti iškelti *uždaviniai*:

- Ištirti derybų tarptautiniame versle sampratą.
- Išanalizuoti pagrindinius derybų eigos etapus.
- Identifikuoti pagrindines derybines paradigmas ir jų reikšmingumą.
- Apžvelgti dalykinio bendravimo ypatumus, reikšmingus plėtojant komunikacijas tarptautiniame versle.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė ir sintezė.

2. Derybų tarptautiniame versle samprata

Derybų apibūdinimas būtinas norint suprasti, kas yra *derybos* ir kaip jas gali veikti kultūros ir jų dimensijos. Aiškinantis reikia atsižvelgti ne tik į derybų apibrėžimą, bet ir klasifikaciją, jų poziciją tarpkultūriniame kontekste.

Derybos – tai bendravimo procesas, kurio metu partneriai, remdamiesi skirtingais tikslais bei pozicijomis, siekia rasti šalis patenkinantį sprendimą (Misevičius 1998).

Derybos – tai komunikavimo procesas, kurio metu skirtingų nuostatų ir tikslų partneriai stengiasi rasti optimalų, visiems derybų dalyviams priimtina sprendimą. Derybos nėra vien tik tarptautinių santykių ar tarptautinio verslo reikalas. Tai kiekvieno mūsų kasdieninio gyvenimo dalis.

Derybų sėkmingumo kriterijus – derybų veiksmingumas ir partneriškas bendradarbiavimas, kuris suprantamas kaip vienas kito pozicijų papildymas, pagrįstas pozityviais partnerių siūlymais ir minimaliomis nuolaidomis. Psichologinis sėkmingo partneriško bendradarbiavimo kri-

terijus – derybų partnerių pasitenkinimas derybų procesu ir puikiu sprendimu (Kasiulis, Barvydienė 2001).

Derybos – tai diskusijų procesas, kuriame dalyvauja dvi ar daugiau suinteresuotų šalių, siekiančių savų tikslų (Pruskus 2003). Svarbiausias derybų tikslas – priimti naudingą sprendimą, suderinantį abiejų šalių interesus.

Skiriami tokie derybų tipai:

- *kasdienės, valdymo derybos*: tai tarsi vidinės įmonės derybos, skirtos vidaus problemoms, santykiams spręsti. Gali būti tariamasi dėl vidinių įmonės organizacinių klausimų, atsakomybių ir atlyginimo;
- *verslo derybos*, kurios vyksta tarp skirtingų įmonių atstovų. Pagrindinis tokių derybų tikslas – ryšių sukūrimas, bendras darbas ir iš to gaunamas pelnas;
- *teisinių derybos* skiriamos į oficialias ir teisiškai įpareigojančias. Šios derybos skirtos teisiniams klausimams aptarti (Hindle 2000).

3. Derybų eigos etapai

Derybų strategijos pasirinkimas dažnai nulemia derybų rezultatus (Greenhalgh, Chapman 1998; Lytle *et al.* 1999; Olekalns, Smith 2000; Makštutis 2010). Tačiau kiti autoriai pabrėžia, kad ne mažiau svarbus yra derybininko vaidmuo derybų procese (De Dreu 1995; De Dreu, Van Kleef 2004; Magee *et al.* 2007; Magee 2006; Mannix, Neale 1993; Shapiro, Bies 1994) ir įvairūs derybininko elgseną veikiančys veiksniai (Bacharach, Lawler 1981; De Dreu, McCusker 1997; Hornstein 1965; Weingart *et al.* 1996; Makštutis 2011; Foster 2004).

Kaip teigia T. Hindle, norint sėkmingai derėtis, reikia turėti veikimo planą – galutinį tikslą ir strategiją jam pasiekti. Kad planas būtų lengviau įgyvendinamas, būtina deryboms kruopščiai pasiruošti (Hindle 2000).

Skiriami pagrindiniai derybų etapai: pasirengimas, eiga, rezultatų analizė ir vykdymas.

Pasirengimas deryboms. Tai – esminis derybų etapas, kuriame suformuluojami pagrindiniai argumentai, lemiantys derybų baigtį. Ne veltui sakoma, kad derybos yra laimos arba pralaimimos dar joms neprasidėjus. Pasirengimas deryboms apima pasirengimą dalykiniu požiūriu, t. y. derybų turinio sudarymą, taip pat organizacinių klausimų sprendimą. Pasirengti deryboms – imtis išsamių veiksnių tyrimų (Keller 2005). Optimalūs pasirengimo deryboms rezultatai sudaro visas sąlygas optimizuoti derybų eigą ir pasiekti planuotus derybų rezultatus, kurie tenkina derybų proceso dalyvius (Karlof, Lovingsson 2007).

Pasirengimo etape turi būti parengiama derybų strategija ir suformuluoti tikslai – ko derybininkai tikisi pasiekti derybų proceso metu. Tam sudaromas derybų eigos planas, kurio turėtų būti laikomasi. Žinoma, patį planą, jo reikalingumą ir laikymąsi dažnai lemia kultūrinė aplinka, tačiau bet kokiose derybose yra žinoma, koku tikslu susirenka

žmonės ir kokių derybinių rezultatų tikimasi. Taigi šiame etape stengiamasi kuo aiškiau nusibrėžti galimų veiksmų planą ir reakciją į pašnekovų veiksmus (Kasiulis, Barvydienė 2001).

Išskiriami šie pagrindiniai pasirengimo deryboms žingsniai:

- pagrindinių interesų ir poreikių nustatymas;
- siekiamų tikslų ir galimų nuolaidų įvardijimas;
- poziciją sustiprinančių argumentų paieška;
- galimų prieštaravimų numatymas ir nagrinėjimas;
- skatinimas priimti sprendimą;
- asmeninių partnerio ypatumų analizė;
- galimų nesklandumų ir pavojų analizė, jų įveikimo būdai.

Taigi kiekvienas derybininkas jau turi turėti suformuotus derybinius tikslus ir turi būti numatęs strategiją, kaip juos pasiekti.

Organizacinį pasirengimą deryboms sudaro tokie etapai:

- derybų delegacijos sudarymas;
- derybų vadovo paskyrimas;
- derybų laiko ir vietos nustatymas.

Derybų vadovas parenkamas dažniausiai pagal rangą bei patirtį, tačiau tai priklauso ir nuo kultūrinės terpės. Jei derybų partneriai atstovauja neformaliai kultūrai, pasirinktas derybų vadovas nėra tiek aktualus, nes derybininkai vis tiek su visais stengsis bendrauti kaip su lygiais ir derybų vadovo pozicijos nesureikšmims. Tačiau bendraujant su formalia ir vienplane kultūra, derybų vadovas privalo būti ne žemesnio laipsnio kaip aukščiausiasis derybų partnerių pusės asmuo. Oficialus bendravimas su žemesnio rango atstovais gali būti suvoktas kaip pažeminimas, todėl iš anksto reikia žinoti atvykstančios delegacijos vadovo ir narių pareigas. Tai tik dar labiau patvirtina, kad rengiantis deryboms būtina atkreipti dėmesį į kultūrinį partnerių kontekstą.

Rengiantis deryboms svarbu atkreipti dėmesį ir į laiką bei vietą. Bendravimo aplinka yra svarbi derybų sėkmei, tačiau skirtingų kultūrų atstovai jai skiria nevienodą dėmesį. Į tarpusavio santykius orientuotos kultūros labiau kreipia dėmesį į pasirinktą vietą, vaišingumą, dalyvius, vietos išradingumą, o į dalykinius reikalus daugiau orientuotos kultūros koncentruojasi į derybų objektą ir derybų aplinkai skiria kur kas mažiau dėmesio.

Taigi akivaizdu, kad organizuojant ir rengiantis deryboms labai svarbu atkreipti dėmesį ne tik į formalų derybų korektiškumą, bet ir į kultūrinę derybininkų aplinką bei su ja susijusius veiksmus.

Kitas etapas, pasirengus deryboms ir įvykdžius visus šiai sričiai keliamus reikalavimus, yra **derybų eiga**. Tai jau pats derybų procesas, apimantis šiuos žingsnius (Kasiulis, Barvydienė 2001):

- orientacijos;

- situacijos išsiaiškinimo;
- pozicijos išdėstymo;
- prieštaravimų nagrinėjimo;
- sprendimų priėmimo.

Orientacijos etape paprastai apibrėžiami derybų tikslai, aptariama derybų eiga ir procedūros, trukmė, dalyvių vaidmenys bei funkcijos. Šiame etape visi derybų dalyviai įtraukiami į derybų procesą ir užtikrinama, kad kiekvienas dalyvis tiksliai suprastų derybų objektą ir užduotis.

Situacijos išsiaiškinimo etape kolegos ir partneriai skatinami išanalizuoti savo interesus, aiškiai suprasti bendradarbiavimo sferą. Šioje dalyje užduodama daug klausimų, stengiantis kuo geriau suvokti partnerių pozicijas ir būdus, kaip būtų galima pasiekti derybų objektą. Natūralu, kad, derantis su priešingos kultūros atstovu, situacijos išsiaiškinimo fazė gali būti skirta asmeniniams ryšiams užmegzti, ypač tada, jei derybų partneris yra labiau orientuotas į santykių formavimą. Ir priešingai, jei deramasi su labai formalios kultūros atstovais, griežtai orientuotais į dalykinius santykius, greičiausiai situacijos ilgai aiškintis nereikės, nes partneriai puikiai žino ne tik savo, tačiau ir aplinkinių pozicijas derybų klausimu.

Pozicijos išdėstymas – tai dažniausiai ne kas kita, kaip konkretaus pasiūlymo pateikimas, atsižvelgiant į surinktą informaciją. Paprastai teikiami keli pasiūlymo variantai ir pasirenkamas geriausiai abiejų pusių interesus atitinkantis.

Prieštaravimai taip pat yra nagrinėjami, sukonkretinami, ieškoma būdų, kaip juos apeiti ar išspręsti. Šioje fazėje vengiama tiesioginės kovos, nes jeigu pavyksta pašalinti visus prieštaravimus, iš esmės nebelieka kliūčių priimti teigiamą sprendimą.

Sprendimo priėmimo etape neskubama, stengiamasi aptarti visas detales ir užsitikrinti, kad sprendimas išties yra palankus abiem pusėms. Pusės turi pastebėti realią derybų naudą, o net ir nepasiekus visų užsibrėžtų derybinių tikslų, situacija išnaudojama ateities kontaktams. Sprendimas dažniausiai patvirtinamas raštišku susitarimu.

Pažymėtina, kad priimant sprendimus beveik visada ieškoma kompromisų sprendimui, kuris tinka abiem besiderančioms pusėms, rasti. Tarpkultūrinis kompromisų priėmimas taip pat yra įvairus. Kultūriniu aspektu požiūris į sutartis taip pat gerokai skiriasi. Tai, kaip įvairių kultūrų žmonės vertina sutartis, atspindi skirtingus etninius požiūrius ir etalonus.

Derybų pabaigoje rekomenduojama atlikti **derybų analizę**, nustatant:

- kokie veiksmai lėmė derybų sėkmę (nesėkmę);
- kokių buvo sunkumų ir kaip jie buvo įveikti;
- kaip elgėsi partneriai;
- ką reikėtų keisti kitų derybų metu.

Išanalizavus derybas akivaizdžiai atsiskleidžia praėjusių derybų privalumai ir trūkumai, pastebimi komandos narių

veiksmai ir indėlis į derybų rezultatą. Galiausiai stengiamasi suprasti dalykus, kurie nutiko derybų metu, ir juos suponavusias priežastis.

4. Pagrindinės derybinės paradigmos ir jų reikšmingumo suvokimas

Dėl derybų kultūrų, kaip ir pačios kultūros, yra nemažai skirtingų požiūrių, tačiau skirtingų derybinių paradigimų nėra daug.

Skirtingi autoriai yra išdėstę ir derybinių kultūrų klasifikacijas, kurios nurodo, kaip vienos ar kitos kultūros derybiniai ypatumai priklauso nuo vienokios ar kitokios kultūrinės terpės. Iš esmės klasifikacijos kartoja, nes dažniausia remiamasi geografiniu principu, kuris, be abejo, plačiai susijęs su kultūriniais ypatumais. Žinoma, taip lengviausia klasifikuoti ir skirstyti derybines kultūras, o naudojantis dar ir sodraus ar blankaus konteksto skirstymu, priskirti derybines kultūras prie vienos ar kitos paradigmos.

Raymond Cohen (1991) išskiria dvi derybines paradigmas: amerikietiškąją ir rytietiškąją. *Amerikietiškoji* derybų kultūra pagrįsta verbaliniu, aiškiu, žemo konteksto komunikaciniu stiliumi. Ši derybinė paradigma remiasi principais „galiu padaryti“ bei „duok ir imk“. Derybų metu šios derybinės paradigmos atstovai, matydami davimo bei ėmimo naudą, gali padaryti daugybę procesų, kurie visai nebuvo numatyti derybų dienotvarkėje, taip pat susitarti dėl visai kitų dalykų nei buvo numatyta. Derybų metu čia nuolat ieškoma sprendimų kartu su derybų partneriu, nes manoma, kad remdamasi davimu ir gavimu abi pusės turi būti motyvuotos spręsti problemas lygiai taip pat, kaip kad motyvuotos gauti pelno. Pažymėtina, kad šioje derybinėje paradigmoje derybininkai ir jų elgesys yra dalis visų kilusių problemų. Būtent jie jas ir sprendžia, tačiau jų egzistencija savaime problemų nepanaikina, kas būdinga kitai derybinei paradigmai. Kiekviena problema traktuojama kaip atskiras vienetas ir sprendžiama atskirai. Tikslų pasiekimas motyvuojamas ir apibrėžiamas ne moralinio, o materialinio pasitenkinimo aspektu.

Rytietiškoji derybų paradigma pagrįsta kitomis derybinėmis ypatybėmis. Čia dominuoja vidinis, plataus konteksto, neverbalinis komunikacinis stilius, o derybos vyksta ir sprendimai priimami kur kas daugiau remiantis bendra kolektyvo nuomone nei asmeninėmis nuostatomis. Asmeninių ryšių užmezgimas ir įtvirtinimas derybų metu traktuojamas kaip labai svarbus derybinis aspektas. Ši derybų paradigma buvo suformuota pradėjus lyginti amerikietiškąją paradigmą su derybų ypatybėmis kitose pasaulio šalyse. Derybų metu vyrauja komandinė derybų atmosfera, o kiekvienu nenumatytu klausimu diskutuojama nenoriai. Amerikietiškosios derybinės paradigmos atstovai dažnai būna nuvilti, kad rytiečiai dažnai atsako iš karto atskleisti savo kortas, dažnai prašo daug informacijos ir ilgai ją apdo-

roja. Rytietiškoje derybinėje paradigmoje skiriama didelė svarba istorijai, susitikimo eigai, atmosferai, kantrumui ir pakantumui, tad natūralu, kad šiuos derybininkus stebina partnerių siekimas kuo greičiau, individualiai pereiti prie derybų tikslo ir pasiekti susitarimą. Susitarimas pasiekiamas tik sukūrus gerus tarpusavio santykius ir žingsnis po žingsnio priėjus prie derybų pabaigos (Cohen 1991).

Casse, Deol (1985) išskyrė platesnę derybinių kultūrų klasifikaciją – tris derybines paradigmas – japoniškąją, šiaurės amerikiečių bei lotynų amerikiečių. Teigiama, kad šios trys derybinės paradigmos apima visus pasaulio derybininkus ir visus juos galima priskirti vienam ar kitam tipui.

Japoniškąją derybinę paradigmą iš dalies galėtų būti atitinkmuo rytietiškajai paradigmai iš R. Cohen klasifikacijos. Derybų metu su šio tipo derybininkais iš tiesų pirmiausia kuriami tarpusavio santykiai, atmosfera, pažinimas ir tik tada judama derybų objekto link. Emocijos yra vertinamos, tačiau slepiamos nenorint derybų metu atskleisti kortų. Tai komandinis derybų stilius, tad galia paskirstoma kiekvienam derybų dalyviui, o pats svarbiausias sprendimų priėmėjas derybose dažniausiai iš viso nedalyvauja. Jei derybų metu ir priimamas sprendimas, jis vienareikšmiškai yra grupinis. Socialiniu aspektu svarbu pažymėti, kad socialinio statuso išlaikymas ir jo nesugadinimas yra vienas iš esminių veiksmų, kurie leidžia sukurti gerus tarpusavio santykius ir nutiesti kelią sprendimo link. Taigi koncentruojamasi į procesą, o ne į rezultatą.

Šiaurės amerikiečių derybinę paradigmą traktuojama kaip visiškai priešinga. Pirma ir vienintelė derybinė orientacija yra derybų objektas ir iškeltų tikslų pasiekimo būdai. Emocijos nėra vertinamos ir reikalingos tiek, kiek tai būtina norint išraiškiau perteikti mintis derybų metu, tačiau bendras emocionalumo lygis yra žemas. Derybų metu aiškiai pabrėžiama, kas už ką atsakingas, daugiausia galios turintis derybininkas yra lengvai nustatomas. Sprendinių priėmimas taip pat yra grįstas individualiomis pastangomis, o sprendimų privalumai ir trūkumai yra tiesioginė vieno asmens atsakomybė. Derybinė komanda prisideda prie sprendimo priėmimo proceso, tačiau galutinis sprendimas griežtai individualizuojamas. Kadangi čia taip pat remiamasi „duok – imk“ taktika, sprendimo pobūdį dažniausia lemia kainos bei pelno santykis. Derybų metu kiekvienas žingsnis ir sprendimas aiškiai argumentuojamas ir pagrindžiamas, vengiama emocinio pagrindo. Taigi orientuojamasi į rezultatą, o ne į procesą.

Lotynų amerikiečių derybinę paradigmą yra išties įdomus ir nagrinėtinas vidurio taškas. Derybos su šios derybinės paradigmos atstovais visada pagrįstos emocijomis, kurios aiškiai rodomos ir turi labai didelę reikšmę. Remiantis emocijomis derybų eiga gali plačiai kisti, taip pat turėti ir svarbią reikšmę pačiam derybų rezultatui. Su tuo susijęs ir kitas aspektas, kad šioje derybinėje paradigmoje labai vertinama galia ir jos rodymas, tad derybų metu stengiamasi parodyti,

kas nuo ko priklausomas, ir tuo išreikšti galią. Sprendimų priėmimo procese dalyvauja visa komanda, tačiau galutinis sprendimas priimamas ne nustatyto asmens, kaip amerikiečių paradižmoje, o didžiausią galią turinčio žmogaus. Nors lotynų amerikiečių derybinės paradigmos atstovai suinteresuoti pasiekti derybų rezultatą, vis dėlto skiriama daug dėmesio atmosferai, santykiams ir išskirtinai garbei. Būtent garbės ir asmeninio orumo išlaikymas derybų metu, pastangos tai priderinti prie partnerio derybinių tikslų ir teigiamos atmosferos sukūrimas gali gerokai priartinti prie sėkmingų rezultatų. Taigi derantis būtina orientuotis tiek į rezultatą, tiek į patį procesą.

Tai yra pagrindinės derybinės paradigmos, kuriomis remiantis ir yra tiriamos įvairios derybos. Pažymėtina, kad išskiriamos klasifikacijos yra iš tiesų plačios ir priskirti vieną ar kitą šalį, o juo labiau išryškinti vienokius ar kitokius derybinius ypatumus, sudėtinga.

R. Gestland (1997) išskyrė derybų tipų klasifikaciją pagal pagrindinių derybinių aspektų (laiko, formalumo, dalykiškumo ir emocionalumo) traktavimą. Ji leidžia lanksčiai pažiūrėti į derybines šalis ar regiono savybes, neprisirišant tik prie geografinio skirstymo. Tai labai svarbu kalbant apie Lietuvos derybines ypatybes, kai šalies ekonominiai ir geografiniai mastai yra labai kuklūs, o priskyrimas didelei kategorijai pasmerktų šalies derybinių ypatumų analizę paskęsti bendrybių ir universalių derybinių taisyklių jūroje.

Apskritai derybinės paradigmos veiksmingas nurodo esminius vienos ar kitos kultūrinės terpės skirtumus ir savybes, taip pat nusako būdus, kaip reikėtų siekti derybinio tikslo. Tai labai svarbu bendraujant su kitos kultūros atstovais, nes būtent bendro supratimo sukūrimas ir vystymas traktuojamas kaip vienas svarbiausių veiksmų, vedančių derybų sėkmės link. Bet kokiu atveju asmeninio kultūrinio identiteto išlaikymas taip pat labai svarbus, tad vadovavimasi derybų paradigmomis būtų galima pavadinti kompromiso tarp skirtingų kultūrinių terpių ieškojimu, kur jo radimas ir atveria duris naudingiems bei laukiamiems sprendimams.

5. Dalykinio bendravimo ypatumai

Plėtojant tarptautinį verslą itin svarbu atsižvelgti į kultūrinius ypatumus, pasireiškiančius atskirose šalyse, taip pat ir Europos Sąjungoje. Į kultūrinius ypatumus būtina atsižvelgti įvairiais komunikacijų, plėtojant tarptautinį verslą, atvejais. Ypač pažymėtina kultūrinių ypatumų įvertinimo svarba tokioje gana specifinėje srityje, kaip *dalykinis bendravimas*.

Kaip žinoma, dalykinis bendravimas gali būti suvokiamas kaip prasminga sąveika tarp dviejų žmonių. Tokio bendravimo prigimtis – žmogaus saviraiška, jo gebėjimas perduoti kitiems žmonėms tai, ką galvojame, jaučiame,

kokius matome save ir aplinką. Bendraudami žmonės ne tik sąveikauja, bet ir pažįsta vienas kitą. Asmuo, bendraujantis su kitu asmeniu ir siekiantis geriau suprasti pašnekovą ar svarstomą problemą, pats atsiveria, net ir rizikuodamas. Tik esant tokiam atsivėrimui, bendravimas turi prasmę.

Prasmingai bendraujant reikia prisiminti tris principus: empatiją, autentiškumą ir akceptaciją.

Empatija – gebėjimas įsijausti į kito žmogaus vidinį pasaulį, pagyventi jo emocijomis, pažvelgti jo akimis į aplinką ir į save. Taigi svarbiausia – kito žmogaus supratimas, jį gerbiant nuoširdus noras jam padėti. Tai padaryti padeda antrasis *autentiškumo* principas – nuostata kiekviename dalykinio bendravimo etape likti savimi, tikruoju „aš“, nesidangstančiu jokiomis kaukėmis. Bendravimas tampa lygiavertis, kai neužmirštame trečio, labai svarbaus *akceptacijos* principo – visuminis kito žmogaus priėmimas, stengiantis jį pasitikti kaip vertą visokeriopos pagarbos subjektą be išankstinių nuostatų ir prietarų, kad galėtume kitą adekvačiai suvokti ir formuoti tapatų kito vaizdą. Taigi dalykinis bendravimas atsiskleidžia ne tik kaip tikslo siekimas, bet ir kaip vertybė, praturtinanti abi bendraujančias puses, padedanti pasirinkti tinkamus bendravimo būdus.

Dalykinis ir asmeninis žmonių bendravimas pasireiškia dviem formomis:

- verbaline kalba;
- neverbaline kalba.

Verbalinis bendravimas – tai tarpusavio sąveika naudojant kalbos ženklus tarp dviejų ar daugiau žmonių.

Neverbalinio bendravimo metu informacija perduodama ne kalba, o kitais ženklais – veido išraiška, intonacija, kūno kalba, atstumu ar poza. Neverbalinė kalba dalykiniam bendravime turi nemažą įtaką. Ji padeda geriau išreikšti tai, ką norime pasakyti. Ji padeda tada, kai žodžiai nedaro pakankamo efekto.

Bendravimo stilius taip pat turi įtakos bendravimui. Stiliaus skirtumai susiję su formalumo laipsniu tam tikroje situacijoje. Stilius skiriasi priklausomai nuo to, su kuo bendraujame.

Svarbiausia nepamiršti, kad bendravimas yra abipusis procesas. Jame privalo dalyvauti abi pusės. Turi būti informacijos teikėjas ir gavėjas, kalbėtojas ir klausytojas. Jei bent viena iš pusių blogai funkcionuos – dalykinis bendravimas sutriks. Pastebėta, kad dauguma žmonių, kuriems nesiseka bendrauti, pirmiausia yra prasti klausytojai. Jie mėgsta kalbėti, tačiau nemėgsta klausytis, o kai nesiklausoma, nesugebama suteikti atgalinio ryšio, būtino pašnekovui. Šių bendravimo problemų patiriantys žmonės nemoka savo kūnui suteikti besiklausančiojo išvaizdos, nemoka naudoti kūno kalbos, nepakankamai žiūri pašnekovui į akis, per retai šypsosi, neišreiškia savo susidomėjimo. Dalykinio bendravimo meistriškumas kaip ir visi tokio pobūdžio įgūdžiai neateina savaime, o reikalauja praktikos.

6. Išvados

Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktas derybų sampratas galima teigti, kad plačiąja prasme derybos – tai bendravimo procesas, kurio metu partneriai, remdamiesi skirtingomis pozicijomis ir tikslais, siekia rasti vieną visas besiderančias šalis tenkinantį sprendimą ar susitarti dėl bendros veiklos.

Efektyvios derybos daugiausia lemia verslo sėkmę, todėl būtina suprasti visus su derybų eigos etapus:

- pasirengimas. Šiame etape svarbu kuo aiškiau nusibrėžti galimų veiksmų planą ir reakciją į pašnekovų veiksmus;
- eiga – tai derybų proceso etapas, kuriame apibrėžiami derybų tikslai, aptariama derybų eiga ir procedūros, trukmė, dalyvių vaidmenys ir funkcijos, analizuojami partnerių interesai, teikiami konkretūs pasiūlymai, atsižvelgiant į prieš tai surinktą informaciją, priimamas abiem pusėms palankus sprendimas;
- rezultatų analizė ir vykdymas. Šiame etape stengiamasi suprasti dalykus, kurie nutiko derybų metu, ir juos suponavusias priežastis.

Atskleidžiant tarptautinių derybininkų tipus, remiamasi R. Gesteland kultūrų klasifikacija, nes prieita prie išvados, kad ši klasifikacija geriausiai atspindi Europos šalių kultūrinius skirtumus, leidžia tai lengvai sieti su šių skirtumų atvaizdavimu derybų procese. Kaip pagrindinį šios klasifikacijos privalumą galima įvardyti tai, kad R. Gesteland aiškiai klasifikuoja kultūras pagal savo sukurtus ir pagrįstus kriterijus, analizuodamas keturis pagrindinius kriterijus: laiko traktavimą, požiūrį į derybinius santykius, formalumo lygį ir emocionalumo lygį. Iš tiesų, kalbant iš derybų pozicijų, šie keturi kriterijai geriausiai apibrėžia tiek pačių derybų eigos koordinavimą, tiek derybininkų stilių ir derybų procesą. Tai taip pat nulemia ir derybų partnerio veiksmus vienoje ar kitoje derybinėje situacijoje. Be to, siaura ir konkreti klasifikacija leidžia suskirstyti derybines ypatybes pagal labai siauras, konkrečias kategorijas.

Literatūra

Bacharach, S. B.; Lawler, E. J. 1981. *Bargaining, Power, Tactics, and Outcomes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Casse, P.; Deol, S. 1985. *Managing Intercultural Negotiations*. Washington, DC: Sietar.

Cohen, R. 1991. *Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy*. Washington, D. C.: United States Institute of Peace Press.

De Dreu, C. K. W. 1995. Coercive power and concession making in bilateral negotiation, *The Journal of Conflict Resolution* 39(4): 646–670. doi:10.1177/0022002795039004003

De Dreu, C. K. W.; McCusker, C. 1997. Gain-loss frames and cooperation in two-person social dilemmas: a transforma-

tional analysis, *Journal of Personality and Social Psychology* 72: 1093–1106. doi:10.1037/0022-3514.72.5.1093

De Dreu, C. K. W.; Van Kleef, G. A. 2004. The influence of power on the information search, impression formation, and demands in negotiation, *Journal of Experimental Social Psychology* 40(3): 303–319. doi:10.1016/j.jesp.2003.07.004

Foster, D. 2004. *Europos šalių etiketas*. Vilnius: Algarvė.

Gesteland, R. R. 1997. *Kaip išgauti „taip“: menas bendrauti ir derėtis įvairiose kultūrose*. Vilnius: Tyto alba.

Greenhalgh, L.; Chapman, D. I. 1998. Negotiator relationships: Construct measurement, and demonstration of their impact on the process and outcomes of negotiation, *Group Decision and Negotiation* 7: 465–489. doi:10.1023/A:1008694307035

Hindle, T. 2000. *Derybų menas*. Vilnius: Alma littera. 72 p. ISBN 9986-02-795-0.

Hornstein, H. A. 1965. The effects of different magnitudes of threat upon interpersonal bargaining, *Journal of Experimental Social Psychology* 1: 282–293. doi:10.1016/0022-1031(65)90032-6

Kasiulis, J.; Barvydienė, V. 2001. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.

Karlof, B.; Lovingson, F. 2007. *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: Verslo žinios. 415 p.

Keller, V. 2005. *Sėkmingų derybų paslaptys*. Vilnius: Algarvė. 222 p.

Lytle, A. L.; Brett, J. M.; Shapiro, D. L. 1999. The strategic use of interests, rights, and power to resolve disputes, *Negotiation Journal* 15: 31–51. doi:10.1111/j.1571-9979.1999.tb00178.x

Magee, J. C. 2006. Seeing power in action: the roles of deliberation and implementation in inferences of power, *Journal of Experimental Social Psychology* 45(1): 1–14. doi:10.1016/j.jesp.2008.06.010

Magee, J. C.; Gallinsky, A. D.; Gruenfeld, D. H. 2007. Power, propensity to negotiate, and moving first in competitive interactions, *Personality and Social Psychology Bulletin* 33(2): 200–212. doi:10.1177/0146167206294413

Makštutis, A. 2010. *Šiuolaikinė vadyba: monografija*. Vilnius: LKA. 216 p.

Makštutis, A. 2011. *Derybų teorija: mokomoji knyga*. Vilnius: LKA. 65p. ISBN 978-9955-423-95-9.

Mannix, E. A.; Neale, M. A. 1993. Power imbalance and the pattern of exchange in dyadic negotiation, *Group Decision and Negotiation* 2(2): 119–133. doi:10.1007/BF01884767

Misevičius, V. 1998. *Tarptautinio bendravimo protokolas*. Kaunas: Technologija.

Mead, R. 2009. *International Management, Cross-Cultural Dimensions*. Washington, DC: Blackwell.

Olekalns, M.; Smith, P. L. 2000. Understanding optimal outcomes, *Human Communication Research* 26(4): 527–557. doi:10.1111/j.1468-2958.2000.tb00768.x

Pruskus, V. 2003. *Verslo etika. Laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija. ISBN 9986-433-30-4.

Shapiro, B. L.; Bies, R. J. 1994. Threats, bluffs, and disclaimers in negotiations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 60(1): 14–35. doi:10.1006/obhd.1994.1073

Weingart, L. R.; Hyder, E. B.; Prietula, M. J. 1996. Knowledge matters: the effect of tactical descriptions on negotiation behavior and outcome, *Journal of Personality and Social Psychology* 70: 1205–1217. doi:10.1037/0022-3514.70.6.1205

Vida PIPIRIENĖ. Lector at Vilnius Gediminas Technical University, Department of International Economics and Management. Research interests: negotiation, intercultural management, protocol and etiquette.

Liuda MACIUKEVIČIENĖ. Assistant at Vilnius Gediminas Technical University, Department of International Economics and Management. Research interests: personnel management, innovation management, intercultural management.